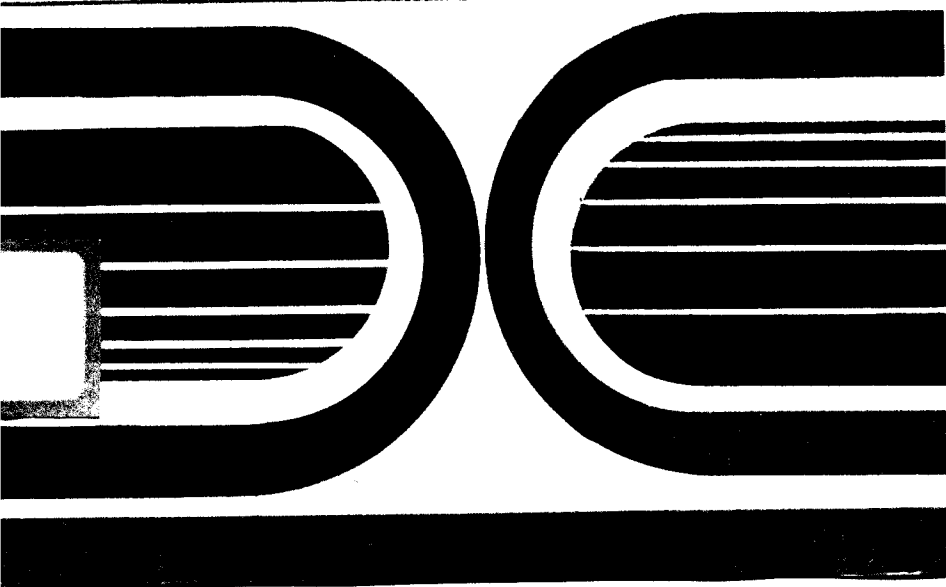


竞争机制 与 企业人事管理

王建辉 陈 竹 编著

• 中国经济出版社 •



内 容 提 要

引入竞争机制是我国企业人事制度改革的重要课题之一。本书一方面详细介绍了人员选用、培训、考核、工资、激励、保险、福利、人员代谢等企业人事管理的一般内容，另一方面又以上述内容为基础，分析论述了什么是竞争机制及其重要的补充形式——协作机制，并介绍了近年来我国企业引入竞争机制的一系列实践，如劳动合同制、优化劳动组合、招标投标、打破干部和工人的身份界限及多种工资形式等等。

本书特别适合于企业、事业单位的各级管理人员、组织人事干部、政府机关干部阅读，同时也可供有关大专院校师生参考。

责任编辑：刘一玲

封面设计：崔 云

竞争机制与企业人事管理

王建辉 陈 竹

中 国 经 济 出 版 社 出 版

(北京市百万庄北街3号)

新华书店北京发行所发行

北 京 新 华 印 刷 厂 印 刷

787×1092毫米 1/32 11.75印张 267千字

1989年6月第1版 1989年6月第1次印刷

印数：3000册

ISBN 7-5017-0260-8/F·255

定价：6.50元

本书的出版，得到沈阳市精华石
英钟厂的大力支持，谨表衷心感谢。

序 言

赵履宽

中共“十三大”提出：中国新的经济运行机制是“国家调节市场，市场引导企业”。经济体制改革的这一目标模式告诉我们，中国的经济体制改革，必须走“市场化”的道路。

公平竞争是市场机制的核心内容。没有公平竞争，就没有市场机制，也就谈不上经济体制改革。

日本能率协会专务理事三上辰喜先生在谈到他对中国企业管理的看法时说，若把日本制造业的生产效率作为 100，那么欧美国家亦为 100 左右，台湾为 60，南朝鲜为 50，中国只有 10，也就是说，中国现有工厂、企业的生产效率只及日本的 1/10。造成这种差距的原因是多方面的，有设备方面的因素，但至多占二三成，主要是管理不善，工人素质差等“软件”因素造成的。三上辰喜还认为，如果把中国现有工厂交给日本人经营管理，不需要在“硬件”方面增加一分钱投资，只要在管理方式和提高工人素质等“软件”方面稍加改进，生产效率即可提高 2 至 3 倍，甚至 5 到 10 倍。

作为一个旁观者，三上辰喜先生的这番“诊断”可谓一语破的，切中要害。我国企业的生产效率远远低于日欧美等发达国家，也大大低于台湾、新加坡、香港等华人聚居地区，甚至低于印度等发展中国家，问题主要不在设备，而在于人的素质差和人的积极性没有得到充分发挥。究其根源，主要

是两千多年的封建制度和上百年的半封建半殖民地遭遇，至今桎梏着当代的中国，并深深影响着每一个中国人。特别是由于30多年来一直实行高度集权的计划经济，造成能够适应有计划商品经济的企业家严重缺乏。

中国企业的出路何在？

出路在于改革。其中企业劳动人事制度改革是解决上述问题的关键。长期以来，在我国企业中普遍存在着“铁饭碗”、“铁工资”和“铁交椅”，即所谓“三块铁”问题，严重束缚了广大职工的劳动积极性。因此，我国企业劳动人事制度改革的当务之急是引入市场竞争机制，特别是开放劳动市场，彻底冲破僵化体制。

就目前来看，引入竞争机制，改革企业劳动人事制度，首先要从打破“三块铁”入手。要通过实行劳动合同制、优化劳动组合、稳步开放劳动市场，打破单一的固定工制度，建立就业竞争机制；要取消原有的干部和工人的界限，打破干部职务的终身制，为企业每个职工提供平等竞争的机会；要创立适合企业特点的工资制度和奖金制度，科学地拉开收入档次，使“按劳分配”原则和“按投入计报酬”原则得到体现。

必须指出，打破“三块铁”，仅仅是改革我国企业劳动人事制度的第一步。无论从当前还是从长远看，都还有许多工作要做。例如，建立科学的考核体系问题。如果没有考核，竞争机制就失去了实施的前提和手段，最终是不能建立起来的。特别应当看到，我国企业工人素质差、管理人员水平低的问题，不是在短期内就能解决的。所以，企业劳动人事制度改革，在打破“三块铁”之后，必须不断深化。目前需要做的一项重要工作是，加强对企业工人、管理人员和专业技术人员的培训，建立人力资源开发的长远战略。总之，引入竞

争机制决不是一朝一夕的事，而是一项长期的任务。

人事管理是管理科学的主要组成部分。不仅企业人事干部要掌握这门科学，企业各级管理人员都有必要学习和掌握它。特别是在引入竞争机制、改革企业劳动人事制度的过程中，更有必要学习和掌握它。

由王建辉、陈竹两位同志编著的《竞争机制与企业人事管理》这本书，有一个显著特点，即把竞争机制与企业人事管理紧密地结合起来加以阐述，因此比那些单纯介绍企业人事管理的书籍具有更大的针对性和实用性。此外，这本书在论述竞争机制问题时，以人事管理的基本理论为依据，因而确保了全书内容的完整性和系统性。

改革和完善企业人事制度，是一项长期任务；人事管理学将在改革的实践中得到进一步充实。王建辉、陈竹二同志为此作出了阶段性贡献。我相信，随着我国改革事业的深入发展，必将在企业人事管理学领域结出更丰硕的果实！

1988年12月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 观念更新：什么是企业人事管理	1
第二节 当前的课题：引入竞争机制	7
第三节 企业人事管理的过去、现在和将来	11
第二章 竞争机制	15
第一节 竞争概述	15
第二节 竞争机制及其必要性	19
第三节 引入竞争机制，提供竞争目标	25
第四节 企业引入竞争机制的实践	35
第三章 竞争机制的必要补充：协作机制	46
第一节 什么是协作和协作机制	46
第二节 合理分工，优化劳动组合	52
第三节 建立有效的沟通机制	55
第四节 建立有效的工作运行机制	61
第五节 厂长负责制与企业党、政、工的关系	65
第六节 正确发挥非正式组织的作用	72
第四章 职务分析和职务评价	75
第一节 职务分析的概念和作用	75
第二节 职务分析的难点和内容	79
第三节 职务分析的步骤和方法	84
第四节 职务评价	87

第五章 人事考核	92
第一节 为什么要进行人事考核	92
第二节 人事考核的结构和评定要素的选择	96
第三节 人事考核的原则、种类和程序	101
第四节 管理人员的考核	105
第五节 专业技术人员的考核	113
第六节 工人的考核	118
第六章 竞争机制与人员选用	122
第一节 人员选用的含义和意义	123
第二节 人员选用的类型和方式	126
第三节 人员选用的方法	134
第四节 人员选用的程序	144
第五节 企业管理人员的选用	148
第六节 专业技术人员的选用	152
第七节 工人的招收	156
第七章 竞争与人才开发	160
第一节 企业人才开发的含义、意义和目的	160
第二节 竞争机制与企业人才开发	165
第三节 工人的培训	170
第四节 企业管理人员的开发	179
第五节 专业技术人员的继续教育	185
第八章 激励与竞争	190
第一节 激励及其过程	190
第二节 西方激励理论简介	200
第三节 激励机制和激励因素	207
第四节 士气	212
第五节 奖惩	215

第六节	激励方法举隅	222
第九章	竞争机制与工资管理	228
第一节	概述	228
第二节	工资制度	232
第三节	工资形式和工资差别	237
第四节	企业工资改革	250
第十章	劳动时间管理	260
第一节	工作节律与疲劳	260
第二节	劳动时间的确定	269
第三节	劳动与休息	277
第四节	关于轮班制	283
第十一章	企业的安全管理	287
第一节	企业安全管理现状	287
第二节	企业安全管理的影响因素	289
第三节	事故分析方法	298
第四节	怎样预防企业的事故	305
第十二章	保险与福利	313
第一节	社会保险	313
第二节	劳动保险与保险制度的改革	317
第三节	职工福利及其改革	322
第十三章	人员代谢	328
第一节	人员代谢的含义和意义	328
第二节	人员代谢的方式	330
第三节	人员代谢的前期管理	337
第四节	人员代谢的后期管理	343
第十四章	企业人事管理的科学化、现代化、专家化	346
第一节	企业人事管理科学化	346

第二节 企业人事管理现代化	351
第三节 企业人事管理专家化	359
后记	362
主要参考书	363

第一章 绪 论

随着我国经济体制改革的开展，企业已逐步实现了两权分离，经营机制也发生了转变。企业已初步成为自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者。许多企业还实行或试行了承包、租赁、股份等多种形式的经营责任制。所有这些改革措施对于搞活企业、完善有计划的社会主义商品经济，加快祖国的“四化”建设都具有重大的意义。然而，在企业的这些改革中，迫切需要解决的是企业人事制度改革的问题，特别是要解决如何把竞争机制引入企业人事制度这一问题。近年来一些企业通过公开招标、差额选举、直接聘任等竞争方式来选拔企业的经营者，逐级聘任内部各级管理人员，并通过劳动合同制和优化劳动组合，使企业人事制度发生了很大的变化。然而，目前企业人事制度的改革还不能完全适应企业自身发展和社会主义商品经济的要求，特别是在引入竞争机制的过程中还存在不少问题。因此，很有必要以人事管理的基本原理为依据，对企业人事制度改革和引入竞争机制等方面的实践，做一个总结，为下一步企业人事制度改革打下良好的基础。

第一节 观念更新：什么是企业人事管理

企业实行两权分离，转变经营机制之后，传统的人事制

度和劳动制度已经不适用了。因此，必须建立一个全新的企业人事管理的概念。

一、权力自主化

企业人事管理的概念首先应具有权力自主的内涵。但是长期以来，企业人事权却不在企业而在政府，政府独揽企业的用人权，企业在用人上完全处于不能自主的地位，即管人与管事相脱节，所以企业根本无法根据生产、经营和岗位的需要来选定适当的人员，因而企业也就失去了活力。

当企业实行了所有权与经营权分离和厂长负责制以后，上述状况得到了改变，企业不仅获得了自主组织生产和经营的权力，而且也获得了自主选用下属各类人员的权力。

但是，必须指出，人事权往往与所有权存在着直接的联系。由于企业是国家的，国家当然不能完全放弃企业的人事权，企业的经营者还必须由国家通过各种方式确定。《中华人民共和国全民所有制工业企业法》（以下简称企业法）规定：厂长的产生，除国家另有规定之外，由政府主管部门委任或招聘，还可以由企业职工代表大会选举产生，同时还规定，政府主管部门委任或招聘的厂长人选，须报政府主管部门批准。因此，企业经营者的产生，主要由企业所有者决定，这同企业人事权的自主化并不矛盾。我们所谓的企业人事权自主化，主要是指在企业可以根据生产经营的实际需要，任免聘任或解聘企业中层行政领导干部，并有权依据法律和国务院有关规定，录用和辞退职工，这同以往企业中层行政领导干部也要由政府主管部门委任和“统包统配”的劳动制度是有很大的不同的。目前我国正在试行股份制，在股份制企业，股份持有者就是企业的所有者，股东可以通过股东大会或董

事会来确定企业经营者，而企业经营者同样具有任免中层行政领导和录用、辞退职工的权力，因为这是企业生产经营活动提出的客观要求。

二、主体一元化

企业经营管理的主体只能是一个，这个唯一的主体就是企业的行政管理系统。这是新的企业人事管理概念应具有的一个内涵。但是长期以来，在企业内部实际上存在着党委和行政两个主体，最终的大权，特别是人事权，还是由党委掌握，厂长只有执行的责任。因而造成了党政不分，责权分离，决策慢，效率低，不能适应社会主义商品经济的要求。

实行厂长负责制以后，党委同行政的关系发生了变化，领导和被领导的关系变成了保证和监督的关系。在企业的人事管理方面，企业党组织，必须支持厂长行使权力。人事权是《企业法》赋予厂长的法定权力，这一权力是厂长行使其他权力的保证，没有这一权力、或分散支解这一权力，厂长负责制就得不到落实，企业也就失去了活力。

必须指出，所谓的企业人事管理的主体一元化，并不是说企业行政在人事权上可以完全抛开党委，《企业法》规定：“中国共产党是企业中的基层组织，对党和国家的方针、政策，在企业中的贯彻执行实行保证和监督。”因此，厂长在做干部任免等重大问题的决策之前，应听取并尊重党委的意见。

三、内容系统化

长期以来，我国企业的各级管理人员，包括企业内部的技术人员和党、团、工会的人员，都属于“国家干部”。

这部分人由政府主管部门管理，企业的工人则由政府劳动部门管理。这样，企业内部的人员，实际上按其身份的不同被划为两个部分：即“国家干部”和工人。按我国传统的做法，对“国家干部”的管理称为人事管理，对工人的管理则称作“劳动管理”，这种现象说明我国企业内部没有一个统一的用人制度。

随着我国经济体制和政治体制改革的深入，这种状况正在得到改变。其突出的标志是：企业所有权和经营权实现了分离；政府职能发生了变化；企业将从政府的附属单位变成自主经营，自负盈方的商品经营者和生产者。另外，企业结构也发生了很大的变化：第一，原全民和集体所有制企业的经营形式多样化了，出现了承包，租赁，股份等多种形式的经营责任制；第二，作为公有制的补充形式，私营企业也大量地产生了；第三，出现了一大批“民办”企业和乡镇企业。这三大变化对旧的管理体制，特别是旧的人事管理体制形成了巨大的冲击。无论是全民企业、集体企业、民办企业、乡镇企业，还是私营企业，都要求进一步扩大其自主权，成为名副其实的商品生产者和经营者。而旧的用工制度和旧的“干部”制度，显然是不适应这样一种变化的，所以改革势在必行。对原全民和集体企业来说，由于管理体制的转变，经营形式的多样化以及逐渐成为独立的商品生产者和经营者，其内部各类人员的利益越来越趋于一致，原来企业内部的“国家干部”和工人的界限已经没有多大意义了。近年来，在这方面我国许多企业已经做了大胆的尝试，例如首都钢铁公司职工代表大会于1987年作出决定，取消干部和工人的界限，无论什么岗位上的工作人员都统称为“首钢工作者”，政治上、经济上享有同等的权利。取消干部和工人的界限后，

原来的生产人员调到管理岗位，或原来的管理人员调去从事生产，不再存在以工代干、工转干、干转工的问题；全体工作者都可以参加技师、工程师、经济师、会计师等职称的考试、考核，合格者授予相应职称；不管他原来是干部还是工人，只要通过考试、考核，能胜任领导工作的，都有机会被选拔到领导岗位上来；工资和奖金也实行统一的系列，不同的岗位和职务，根据在企业经营中的重要性和技术、业务复杂程度，制定出不同的工资等级线标准和系数。打破干部和工人的人为界限，是我国企业改革的必经之路。

企业人事管理在实现了权力自主化和主体一元化，并打破了干部和工人的界限之后，在内容上也就不必要再分成传统意义上的“人事(干部)管理”和“劳动(工人)管理”了，企业作为一个相对独立的整体，应有统一的人事制度，应把传统的人事管理和劳动管理的内容结合起来，形成一个有内在联系的系统。这是新的企业人事管理概念的第三个内涵。

企业人事管理作为一个系统，由基础性工作、人事更新和人事激励三个部分组成：

企业人事管理的基础性工作，主要是指对企业组织中人与事的因素分别进行分析评价。如：人在企业组织中的作用和行为特征、人力资源的储备和利用、人事考核、职务分析等等。当然，基础性工作还应包括对整个人事管理效能的评价，即企业人事管理在维持组织秩序、提高工作效率、创造利润及确立企业社会中的存在价值等方面究竟起到了多大的作用。

人事更新是指维持企业组织活力的一系列管理活动。主要包括：人员选用，如新进人员的甄选、分配适当工作并确定今后的发展方向等等；人员代谢，如辞职、辞退、退休及

相关的工作等等；企业人员素质的培养提高，如建立健全在职培训制度等等。从企业组织发展的角度看，人事更新还包括企业高级职位(包括管理职位和技术职位)的配备。

人事激励是指为了增强企业组织的凝聚力，提高工作人员的劳动积极性、主动性和创造性而采取的相应措施。主要包括报酬激励、物质激励和精神激励。如：工资、奖金、福利、奖赏、惩罚等等。另外还包括：在工人和其工作之间建立适当关系，使工作丰富化；在工人和其工作环境之间建立适当关系，使人与工作环境(包括人一机关系)一体化；在人与人之间(包括工人与工人之间以及工人和各级管理人员之间等等)建立适当关系，既有竞争又有协作，增进感情的交流和沟通，形成企业成员高昂的团体士气；等等。

综上所述，企业人事管理应当以权力自主化和主体一元化为前提，它是包括基础性工作、人事更新和人事激励在内的一个有机的系统，具体地说：所谓的企业人事管理，是指为实现企业的目标和价值，在谋求人与事的有效配合以及人与企业组织的相互协调方面，所采取的一系列管理措施。必须指出，这里所说的“人”，是指企业中所有的人员(“干部”和工人)；这里所说的“事”是企业内部所有的工作或工作岗位，包括经营管理岗位，专业技术岗位和生产岗位。

企业人事管理的总目标是：运用科学的方法和手段，使企业中的人与企业组织形成一种最为有效的合作。这就要求企业管理人员必须合理地利用人力资源，在组织的全体成员之间建立理想的协作关系，并激励个人最大限度地发挥自己的才能。

企业人事管理具有以下几个方面的特征：

第一，它是一种“间接管理”。如果我们把原材料的供应、生产的调度安排、产品的开发和销售等经营管理活动叫作“直接管理”的话，那么，对人事的管理就可以叫作“间接管理”。因为，人事管理对完成生产任务和实现利润来说，毕竟不如生产调度和经营管理活动来得直接、紧迫。但作为“间接管理”的企业人事管理对企业目标的实现和利润的贡献，并不亚于“直接管理”。

第二，它是一门科学。人事管理作为人类的一种活动，古已有之，但作为一门学问，却只有不到百年的历史。如今，人事管理已成为整个管理科学中的一个重要组成部分。它有自己的研究对象、研究范围和研究手段。目前已发展为拥有一整套理论、方法和技术的应用科学，在企业组织乃至整个社会都发挥着巨大的作用。

第三，它表达了这样一种观念：人是企业管理活动的核心。任何从事管理工作的人员，在实际管理实施中，都有自己的一套做法，会形成自己独特的管理风格。这些做法和风格，正是他对管理现象和管理本质认识的体现，其中包括对人在企业中的价值的认识。人事管理表达的是这样一种观念：企业的任何管理活动都离不开人，人在企业中具有不可磨灭的存在价值。因此，必须给人以足够的重视和尊重。从这个意义上讲，我们也可以称人事管理是一种管理哲学。

第二节 当前的课题：引入竞争机制

以前，我国企业的生产效率非常低下，其主要原因不是技术和设备的落后，而是由管理水平低、人员素质差、工作和劳动热情不高所致。要解决这个问题，就必须在企业人事